



דוח ביקורת על פעילות סמסטר ב' תשע"ב

ועדת ביקורת

אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת בן גוריון בנגב

סיון תשע"ב

יוני 2012

יו"ר ועדת ביקורת – יוחאי זוהר

חברי ועדת ביקורת – ריקי טרכטנברג, מור צורן, ערן ציבוטרו, לירון בן אפריים



לכבוד,

מועצת אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת בן גוריון
הנהלת האגודה של אוניברסיטת בן גוריון
סטודנטים חברי אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת בן גוריון

הנדון: דו"ח ביקורת על הפעילות - סמסטר ב' תשע"ב

מתוקף פרק 8 לתקנון האגודה הן על ועדת ביקורת אנו מתכבדים להגיש בפניכם את דוח ביקורת על הפעילות באגודה בסמסטר ב' תשע"ב. הביקורת נערכה בחודשים מרץ – מאי 2012. בבואנו לכתוב את דוח הביקורת בחרנו לבדוק את הנושאים הבאים: ביקורת על תנאי ההעסקה באגודה, ביקורת על מדור אקדמיה, ביקורת על תהליך בחירת העובדים במכרזי כוח אדם. ביקורת על הקלדניות וביקורת על מדור שיווק. הגדרנו מספר מטרות לביצוע תכנית העבודה:

1. בחינת הפעילות במדורים בהם ערכנו ביקורת.
 2. הצבעה על ליקויים או כשלים הקיימים באותו מדור.
 3. בחינת המדיניות השוררת בכל גוף שנבדק.
- דרכי הפעולה של ועדת ביקורת לביצוע הביקורת על הפעילות הינן ע"י:
1. איסוף נתונים ומסמכים.
 2. עריכת שיחות עבודה עם בעלי תפקידים.
 3. ביקורת אקטיבית בשטח הכוללת ביקורות סמויות.
 4. ניתוח, אימות, מסקנות והמלצות.

מטרתו של הדו"ח היא להביא לניהולה התקין של העמותה במגוון היבטים שונים. הן למען שיפור השירות לסטודנטים כגון הביקורת על מדור אקדמיה, הן למען שיפור חוסנה הפיננסי בביקורת על מדור שיווק, הן למען דאגה לזכויות העובדים והן כמובן על מנת לשמור על חוקי מדינת ישראל. יש לזכור כי האגודה מחויבת לשמור על האופן בו היא נתפסת ומצטיירת בעיני הציבור ובעיקר בעיני הסטודנטים ולכן הקפדה על ניהול תקין היא קריטית להמשך עבודתה. אנו מתכבדים להגיש בפניכם את הדו"ח הכולל בתוכו את הממצאים, המסקנות וההמלצות שלנו על מנת שתוכלו לדון בו ובהמלצותיו לצורך המשך הצעת אגודת הסטודנטים של אוניברסיטת בן גוריון קדימה.

בברכה,

ועדת ביקורת



ביקורת
 אגודת הסטודנטים
 אוניברסיטת בן גוריון בנגב
 משרד: 08-6472345 פלאפון: 054-2321311
 Email : bikoret@aguda.bgu.ac.il



תוכן עניינים

4..... ביקורת על תנאי העסקה

10..... ביקורת על מדור אקדמיה

11..... ביקורת על בחירות לבעלי תפקידים באגודה

13..... שינוי מועד מכרז ועדת ביקורת

14..... ביקורת על עבודת קלדנים ויצירת נוהל עבודה מסודר

16..... ביקורת על משרד שיווק

18..... נספחים

ביקורת על תנאי העסקה

מטרת הביקורת

מטרת הביקורת הינה בחינה של אופי תשלום השכר של עובדי האגודה. האגודה קיבלה על עצמה לקדם את נושא ההעסקה הפוגענית של עובדות ועובדי הקבלן באוניברסיטה ומן הראוי כי האגודה תיישם את דרישותיה גם כלפי פנים. אי לכך ובהתאם לזאת, ועדת ביקורת מצאה לנכון לבחון את תנאי ההעסקה של עובדי האגודה.

אגודת הסטודנטים פועלת במישורים שונים לרווחת הסטודנטים עובדי האגודה, כאשר בנוסף לשכר היסוד מקבלים עובדי האגודה הטבות שונות (בדמות כרטיס ליום הסטודנט, הנחות לחוגים, לנגטיב וכולי). שכר מרבית העובדים הוא שעתי לפי תקן שעות שנקבע מראש, כאשר רמ"דים ומנהלים עובדים לפי שכר גלובלי של 150 שעות. האגודה הינה מקום עבודה לכל דבר ועניין וכפועל יוצא מכך מחויבת לחוקי העבודה השונים של מדינת ישראל.

שיטת הביקורת

בחרנו מספר מדגמי של עובדים מהמדורים הבאים: תרבות, מעורבות, הסברה, אקדמיה, ציפצ'יק ושיווק. ערכנו שיחה (בעל פה או במייל) עם כל עובד בה שאלנו לגבי תקן שעות העבודה של העובדים, חריגות מהתקן, חריגה משעות העבודה ליום ועבודה בסופי השבוע. כמו כן, בחנו את דוחות שעות העבודה של עובדי מדור מעורבות, מדור הסברה ומדור תפעול בחתך של חצי שנה.

ממצאי הביקורת ומסקנות

מהביקורת עולה התחושה הכללית כי הרוב המוחלט של העובדים רואים חשיבות ושליחות בעבודתם וכי האגודה היא מקום שבו העובדים נהנים לעבוד בו. בעקבות רגשות אלו התקבעה באגודה נורמה לפיה העובדים מוכנים לעבוד שעות רבות מעבר לתקן ולא לקבל על כך תשלום, כאשר שעות אילו לרוב אינן מדווחות, ובנוסף מוכנים לעבוד שעות אשר אמורות להיות מוגדרות כ"שעות נוספות" בתשלום של שעת עבודה רגילה. חריגה מתקן שעות העבודה יכולה לנבוע ממספר סיבות: עודף משימות, ניהול לקוי של הזמן, תיעדוף משימות לא נכון ורצון לבצע את העבודה על הצד הטוב ביותר. "התנדבות" מסוג זה באגודה נחשבת כהשקעה מרובה בעבודה ונתפשת כדבר שבשגרה, על אף שאינה חוקית. אחריות ההנהלה היא הכתבת מוסר העבודה בארגון. תרומה ונתינה הן דבר חשוב, אך יש לוודא כי החריגות אינן עוברות את גבול הטעם הטוב. אנו ממליצים להנהלה לבחון התפשטות נורמה זו ווידוא כי היא לא חורגת מגבולות ההיגיון והחוק.

האגודה מאפשרת לעובדיה גמישות יחסית נרחבת סביב שעות העבודה ואופן העבודה. מסיבה זו לא נתייחס לעבודה בסופי שבוע ושעות נוספות (עבודה של יותר משמונה שעות ביום) הנובעים מטעמי נוחות וניהול זמנים של העובדים, אלא רק לחריגות הנובעות מהגדרת התפקיד ודרישותיו. **הביקורת תתחלק לשני נושאים עיקריים: שעות העבודה ועבודה בסופי שבוע.**

1. שעות עבודה

בעיה שעלתה בעקבות השיחות עם עובדי האגודה נוגעת לשעות העבודה של העובדים. הבעיה מתחלקת לשתיים- ראשית, עובדים אשר עובדים מעל שמונה שעות ביום עבודה אחד לא מתוגמלים על עבודתם בשעות עבודה נוספות (בהתאם לחוק שעות עבודה ומנוחה, התשי"א-1951). שנית, עובדים חורגים מתקן העבודה שלהם ולעיתים לא מקבלים על כך שכר כלל.

כעת נפרט את הסוגיות שעלו עבור כל המדורים שנבדקו:

א. **הנהלת האגודה** - הנהלת האגודה, מזכ"ל המועצה ומנהל תפעול מתוגמלים לפי שכר גלובאלי של 150 שעות חודשיות עבור רמ"דים ו- 200 שעות עבור יו"ר האגודה (על אף שהחוק מגביל שכר גלובאלי ל- 186 שעות בלבד). לאחר בחינה של דו"חות השעות של רמ"ד הסברה ורמ"ד מעורבות ניכר כי קיימת חריגה קבועה מתקן השעות. מספר רמ"דים טענו כי לא מעבירים את כרטיס העבודה שלהם מכיוון שיודעים שיחרגו מהתקן.

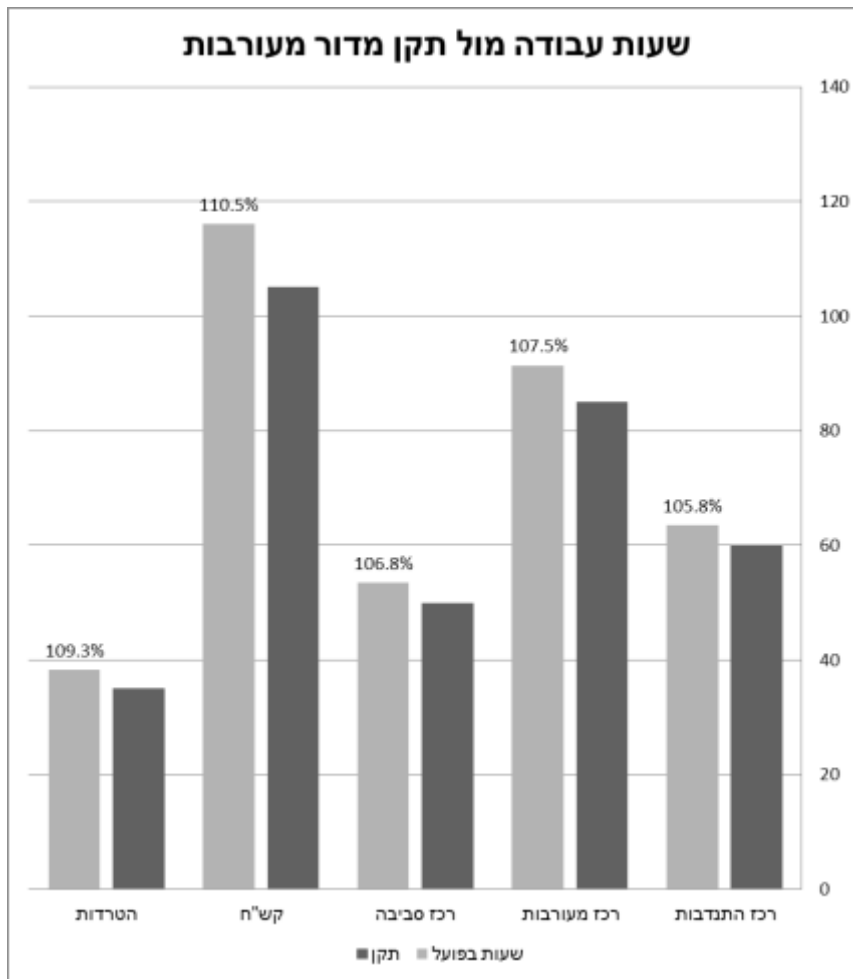
ב. **תרבות** - ראש המדור מקפיד על שעות העבודה של העובדים ומוודא שלא תהיה חריגה מתקן התפקיד. יחד עם זאת, נטען כי בימים בהם נדרשת עבודה של למעלה משמונה שעות ביום עבודה אחד (למשל מופע פתיחת שנה, יום הסטודנט, אילת) לא מקבלים העובדים תשלום עבור שעות העבודה הנוספות כחוק.

ג. **הסברה** - לא נצפתה חריגה ו/או בעיה גורפת, אולם יש לשים לב כי לפי דו"חות השעות ניכר כי עובדים רבים במדור כלל לא מעבירים כרטיס עם הגיעם ועזיבתם את המשרדים ומעדכנים את שעות עבודתם באופן ידני במערכת. חלק מבעלי התפקידים עושים זאת בצורה שיטתית ויומיומית. (לפי סימוני הכוכבית בדו"חות).

ד. **אקדמיה** - לא נצפתה חריגה ו/או בעיה גורפת.

ה. **מעורבות** - ניכרת בעיה חריגה במדור בשני תפקידים - רכזת מעורבות סטודנטיאלית ורכזת קשרי חוץ. לאחר שיחה עם העובדות בתפקידים אלו ובחינה של דו"חות שעות העבודה ניכר כי תקני שעות העבודה בשני התפקידים לא מתאימים להיקף העבודה הנדרשת ו/או מתבקשת בתפקידים אלו. שתי העובדות ציינו כי הן חורגות לעיתים קרובות מהתקן, אולם מכיוון שיודעות כי הן עומדות לחרוג, הן לא מעבירות כרטיס על שעות אלו. על אף דברים אלו, בבחינת דוח השעות ניכר כי עדיין חורגות מהתקן. בנוסף, בדומה למתרחש במדור תרבות, גם במדור זה מתקיימים אירועים גדולים הדורשים שעות עבודה רבות (שבוע פוליטיקה, שבוע חבר הנאמנים, שבוע מעורבות וכולי) ולא ניתנת אפשרות חריגה במידה המספקת.

בגרף להלן ניתן לראות, את ממוצע שעות העבודה בחצי שנה האחרונה (נובמבר 2011 – אפריל 2012) במדור אל מול שעות התקן המוקצות לכל תפקיד. ניתן לראות שבכל התפקידים ישנה חריגה בשעות העבודה מהתקן. זאת על אף האמור קודם שלא תמיד העובדים מעבירים כרטיס (היקף החריגה הממוצע רשום באחוזים מעל כל בעל תפקיד).



1. **שיווק** - חווי השכר של מדור שיווק פועלים לפי אחוזים מתוך מכירות שבוצעו, כאשר עיקר ההכנסה של יועצי השיווק הינה מתוך אחוזים אלו. חלק ניכר מהעבודה של המדור הינה מחוץ למשרד ולכן העובדים לא מעבירים כרטיס. כתוצאה מכך, אין מעקב סדיר אחר שעות עבודה של המדור. כאשר מתקיים אירוע מיוחד (למשל מופע פורים) המדור עובד שעות נוספות ואף מכפיל את תקן השעות, בעוד שהעובדים לא מצפים לקבל על כך תגמול נוסף.

2. **תפעול** - לא נצפתה חריגה ו/או בעיה גורפת.

3. **עורך צ'ופצ'יק** - עלתה הטענה כי שעות התקן לא מספיקות להוצאת גיליונות איכותיים (45 שעות לגיליון). בנוסף, בחודשים בהם לא יוצאים גיליונות (למשל פברואר האחרון בתקופת המבחנים של סמסטר א') אין תקן לשעות עבודה, למרות שנדרשת עבודה של העורך (המשך ניהול צוות, הסקת מסקנות וחשיבה מחודשת, רעיונות לשינוי ופיתוח וכולי). יש לשים לב כי עבודה רבה נעשת בבית, דבר המקשה על המעקב אחר שעות העבודה.

המלצות:

- **נדרשת חשיבה מחודשת על הגדרות תפקיד במדור מעורבות סטודנטיאלית.** יש לשים לב כי עובדי האגודה אינם עושים זאת בהתנדבות ולכן צריכים לקבל משכורת עבור שעות

- עבודתם. אם עבור תפקיד מסוים נדרשת כמות גדולה של שעות יש להגדיר מחדש את דרישות התפקיד כך שהתקן יתאים לדרישות החדשות אך להגדיל את תקן התפקיד.
- יש לחשוב מחדש גם על אופן התגמול של עורך הצ'ופצ'יק. ניכר כי יש להוסיף שעות עבודה לתקן העורך גם עבור חודשים בהם לא מופקים גיליונות. חודשי חופשת הסמסטר מהווים זמן עבור העורך להפקות לקחים ושיפור עבודת הצוות ולכן נדרשת עבודה גם בחודשים אלו. בנוסף, יש לשקול הגדלת מספר שעות העבודה הניתנים לכל גיליון, כיוון שנראה כי השעות כיום אינן מספיקות. יחד עם זאת יש לשים לב כי קיים קושי רב לעקוב אחר שעות העבודה של העורך.
 - יש לבחון בשנית את הגדרות התפקיד של סוכני השיווק ולבדוק כיצד ניתן לתמרץ אותם לעבוד יותר על השגת מכירות חדשות. נדרשת בדיקה של האחוזים שמקבלים עובדי שיווק כיוון שנראה כי כיום לא מספיקים לעידוד לעבודה טובה יותר. בנוסף, כפי שייכתב גם בהמשך, נדרשת הקפדה יתרה על עבודה במשרדים כמה שניתן ודיווח תקין של שעות.
 - ראשי המדורים צריכים להמשיך להיות מודעים באופן תדיר למספר שעות העבודה של כל עובד במועדים קבועים בחודש, כך שידעו להכווין את עובדיהם לגבי כמה שעות עבודה נותרו להם והאם עליהם להמשיך באותו אופן. ייתכן וראשי מדורים יצטרכו להגיד לעובדיהם להפסיק להגיע לעבודה החל מתאריך מסוים בחודש, אם שעות התקן הסתיימו.
 - ראשי המדורים יצטרכו להקפיד באופן קבוע על העברת כרטיס העבודה (שלהם ושל עובדיהם) ולהגביל כמה שאפשר את היכולת לעדכן יזנית במערכת (למעט במקרים חריגים כגון עבודה במתחמים מחוץ לאוניברסיטה). העבודה צריכה להתבצע כמה שיותר במשרדי האגודה והעברת הכרטיס היא קריטית לחישוב המשכורת החודשית והבנת ניצול התקן בתפקידים השונים.
 - יש להגדיר שעות נוספות בכמות מתאימה סביב אירועים ספציפיים באגודה, כך שאם עובד אגודה עובד עבור אירוע, למשל הפקת יום הסטודנט, למעלה משמונה שעות הוא יקבל שכר עבור השעות הנוספות בהתאם לחוק (לא פחות מ- 125% עבור השעתיים הראשונות ולא פחות מ- 150% עבור כל שעה נוספת).
 - יש לשקול מחדש את אופן תשלום השכר של הנהלת האגודה ובאופן כללי בחינה של תשלומי השכר הגלובלי באגודה. ראשית, 150 שעות העבודה של ראשי המדורים (ו- 200 השעות של יו"ר האגודה) אינן מספיקות להם והם חורגים מהתקן בכל חודש מבלי לקבל על כך תשלום (ובעצמם לא מעבירים כרטיס, כמו עובדיהם). שנית, תשלום שכר גלובלי נחשב לאופציית תשלום בעייתית, מכיוון שנהוג לשלם שכר כזה לעובדים המחזיקים במשרות בכירות מאוד בלבד, כאשר אין אפשרות לפקח באופן מלא אחר שעות ואופי העבודה. מכיוון שניתן לעדכן את מערכת השעות, אין סיבה שלא תהיה היכולת לסמוך על ראשי המדורים לדווח על שעות העבודה שלהם באופן תקין ולכן לא יכולה להיות סיבה להתקשות במעקב אחר שעות העבודה. שלישית, שכרו של יו"ר האגודה אינו עומד בדרישות החוק וחורג מההנחיות לקביעת שכר גלובאלי. לסיום, ביקורות רבות המועלות על ידי משפטנים ומומחים רבים טוענות כי תשלום גלובלי מטרתו לעגן התחמקות מתשלום גמול על שעות נוספות. מסיבה זו אנו רואים את חובתה של האגודה לשלם

כראוי לעובדיה, ובמיוחד לעובדיה הבכירים אשר משקיעים ימים כלילות בהצלחת האגודה.

2. סוף שבוע

בעיה נוספת שעלתה בעקבות השיחות עם עובדי האגודה נוגעת לעבודה בסופי שבוע מטעם האגודה (שוב, שלא מטעמי נוחות). נראה כי חלק מעובדי האגודה מרגישים מחויבות לעבוד גם בסופי שבוע, על אף שלא מתוגמלים על כך (לא על שעת עבודה רגילה ולא על שעת עבודה מיוחדת בשבת).

- א. **תרבות** - ישנם אירועים הדורשים עבודה גם בסוף שבוע (כדוגמת מחאת הקיץ, דחיית קרנבל פורים בגלל הטילים).
- ב. **תפעול** - לא עובדים בשבת.
- ג. **הסברה** - נדיר מאוד המקרים בהם נדרשת עבודה בסוף שבוע. רק במקרי חירום ישנו צורך בתגובה של מדור הסברה (כדוגמת עדכון על קיום לימודים במקרה של טילים).
- ד. **מעורבות** - ישנה עבודה בסוף שבוע באירועים חריגים בלבד (כגון במהלך המחאה בקיץ).
- ה. **אקדמיה** - מדור אקדמיה מחויב לתת מענה תוך יום עבודה אחד. מבדיקותינו עלה כי ישנם עובדים שרואים עצמם מחויבים לתת שירות תוך 24 שעות, גם בסוף שבוע.
- ו. **שיווק** - לא עובדים בשבת.

המלצות:

- **נדרש חיזוק בפני העובדים כי בשעת שגרה האגודה אינה עובדת בימי שישי ושבת.** יחד עם זאת, יש צורך לערוך דיון סביב נושא העבודה בשבת באגודה. האגודה צריכה לבחון האם קיימים מקרים בהם קיים צורך לעבוד בשבת (מקרים שעלו בשיחות היו מלחמה, שביתה, מחאת הקיץ). **במידה ויימצאו מקרים, יש לנסח נוהל עבודה בשבת באופן מסודר ולתגמל את העובדים בהתאם לחוק.** חשוב לציין כי יש לנוהל כזה השלכות חשובות לגבי אופי עבודת האגודה, למשל אם תתקבל החלטה כי דובר האגודה צריך לעבוד במקרים מסוימים גם בשבת, הדבר יגביל ויפלה שומרי שבת. חשוב לקחת בחשבון גם נקודות אלו, כאשר בוחנים נוהל כזה.
- **האגודה במהותה נותנת שירות ומענה לסטודנטים לכן ישנה חשיבות להגדיר גם כלפי חוץ, לסטודנטים, מהם שעות העבודה של האגודה.** יש לתת את הדעת על כך שבמידה ועובד מגדיל לעשות ועובד בסוף שבוע ונותן מענה ישיר לסטודנט, הוא קובע נורמה ובפעם הבאה שסטודנט זה או אחר לא יקבל את המענה מחוץ לשעות העבודה, הוא עלול לקבל את הרושם המטעה של זלזול או חוסר יעילות של האגודה.

המלצה כללית

- **אנו ממליצים למנות צוות מעורב של הנהלת האגודה והמועצה, אשר יבחן את המלצות הדו"ח בנושא זה והדרכים ליישומן. על הצוות לצאת מנקודת המוצא כי חובתה של האגודה לשמור על חוקי מדינת ישראל ובתוכם דיני העבודה, מתוך כך יהיה עליו לדון**

בסדר העדיפויות של יישום ההמלצות ולוודא הוצאה לפועל של הפתרונות והשינויים אשר יובילו לכך. בנוסף, אנו ממליצים לוועדת ביקורת הבאה להמשיך לעקוב אחר הנושא ולוודא כי ההמלצות שיתקבלו מיושמות (למשל על ידי בחינה של תלושי המשכורת).

ביקורת על מדור אקדמיה

מטרת הביקורת

מטרת הביקורת הינה לבחון את אופן פעולתו של מדור אקדמיה באגודה לפי מספר היבטים.

שיטת הביקורת

הביקורת נעשתה על ידי שלוש דרכים:

1. התקיימה שיחה בין נציגת ועדת ביקורת לראש המדור, איתי רוגטקה.
2. נשלחו פניות לרכזי המדור מטעם סטודנטים ונבדקו זמן ואופן המענה.
3. נבדק מדגם של פניות של סטודנטים עבור כל רכוז, אשר נבדקו לפי שלושה פרמטרים- זמן המענה, ענייניות התשובה וניסוח התשובה.

ממצאי הביקורת ומסקנות

לאחר בחינה של המדור לפי מספר אספקטים ניכר כי המדור פועל באופן תקין, תוך מענה רציף ומקצועי לסטודנטים בנושאים אקדמיים. יתרה על כך, הביקורת שבוצעה מעלה כי המדור מנוהל באופן מצוין על ידי הרמ"ד, תוך הקפדה על הצבת יעדים (בהתאם ליעדים שהוצבו על ידי המועצה) ובחינתם לפי מדדים שונים. ועדת ביקורת משבחת את פעילות המדור ומקווה לראות את המדור ממשיך להצליח גם בשנה הבאה.

ביקורת על בחירות לבעלי תפקידים באגודה

מטרת הביקורת

אגודת הסטודנטים מעסיקה עובדים רבים, כאשר החל מדרגת רכז העובדים מתקבלים לעבודה דרך מכרז. מכיוון שמדובר במקום עבודה שרוב עובדיו ומנהליו הם סטודנטים עלולים להיות מצבים בהם היושבים בוועדת המכרז מכירים את המועמדים ושיקולים זרים עלולים להנחות את הבחורים.

מטרת הביקורת היא לבחון את טוהר המכרזים וההתנהלות התקינה של בחירת עובדי האגודה.

שיטת הביקורת:

- ביקורת על תהליך סינון קו"ח. שיחה עם רכזת משבי אנוש, הצטרפות של חבר ביקורת לסינון קורות החיים.
- בחינת מהלך המכרזים

ממצאי הביקורת:

זימון מועמדים למכרזים

מועמדים שולחים את קורות החיים לתפקידים השונים לרכזת משאבי אנוש. סינון מועמדים וזימונם למכרז נעשה יום לפני המכרז. מנהל המכרז ורכזת משאבי אנוש עוברים יחד על כל קורות החיים שהתקבלו אצל רכזת משאבי אנוש. לפני תחילת הסינון מוגדרים קריטריונים שעל פיהם נעשה הסינון. במידה ואין הרבה מועמדים סף הסינון הוא נמוך, אך אם מספר המועמדים הוא רב, לא ניתן לזמן את כולם ולכן נעשה סינון קפדני יותר כאשר הקריטריונים העיקריים הם הכנה שעשה המועמד לקראת המכרז (שיחה עם בעלי תפקיד רלוונטי), ניסיון רלוונטי וחברות באגודה. לפני תחילת הסינון נעשה גילוי נאות על ידי המשתתפים בסינון. נציין כי גילוי נאות אינו נדרש בשלב זה על פי התקנון. להערכתנו גילוי הנאות נובע מהרצון שהתהליך יהיה שקוף וניסיון לשמור על אובייקטיביות.

נמצא כי תהליך זימון מועמדים למכרזים נעשה בצורה מקצועית ועניינית עם מודעות גבוהה לשמירה על אובייקטיביות.

מהלך המכרזים

במכרז יושבים חברי הנהלה וחברי מועצה (מספרם משתנה על פי אופי המכרז בהתאם לתקנון) וחבר ועדת ביקורת. כל המכרזים מתומללים על מנת לשמור על שקיפות התהליך. בתחילת המכרז מנהל המכרז נותן הסבר קצר על האופן שבו יתנהל המכרז וכן נותן הסבר קצר על התפקיד ומהם הקריטריונים החשובים לו. הסבר זה הינו חשוב ביותר על מנת לוודא שלכולם ברור מה הן דרישות התפקיד ומה נדרש במסגרתו. כל מועמד נכנס בנפרד ונערך ראיון. ישנם מכרזים בהם ניתנת משימה לפני הראיון על מנת לבחון את הכישורים, הידע וקריטריונים נוספים הרלוונטיים לתפקיד. משימה הינה דרך טובה לראות אספקטים שונים של המועמדים, אשר אינם יכולים לבוא לידי ביטוי במכרז.

הכנת חברי המועצה למכרזים

לקראת "עונת המכרזים" עוברים חברי המועצה סדנת ראיונות על מנת להכינם למכרזים.

על חברי המועצה להכיר את היטב את התפקידים במכרזים בהם הם בוחרים את המועמדים. ביקשנו כי לקראת המכרזים הנוכחים (2012) כל מנהל מכרז יכין מסמך ובו תיאור התפקיד, אופי התפקיד, דרישות התפקיד ולנסות להגדיר מה הוא מחפש. המסמך ישלח לחבר המועצה הרלוונטיים ולוועדת ביקורת לפחות יום אחד לפני המכרז. כך יוכלו חברי המועצה להכיר מראש את התפקיד ולחשוב מראש על שאלות רלוונטיות למכרז ולהגיע מוכנים. בפועל, נכון לזמן כתיבת הדוח, נשלח רק מסמך אחד לפני מכרז. במכרזים בהם מגיע מנהל המכרז לאחר הכנה מראש ניכר כי רמת המכרז היא גבוהה.

המלצות

- **יש להבהיר למועמדים באופן ברור כיצד עליהם להתכונן לתפקיד ועם מי עליהם לדבר טרם המכרז.** מועמדים שאינם מקורבים לאגודה או מכירים את תהליך ההתקבלות לעבודה לא יודעים בדיוק מה עליהם לעשות ופוגעים באופן משמעותי בסיכוייהם להתקבל. מכיוון שקריטריון ההכנה לתפקיד חשוב מאוד להנהלת האגודה, המועמדים חייבים לדעת זאת טרם הגעתם למכרז.
- **חברות באגודה הינה בגדר יתרון למועמד. בשלב סינון המועמדים המזומנים למכרז אין לפסול על סמך חברות באגודה, אם המועמד עונה לשאר הקריטריונים.** במהלך סינון המועמדים ששלחו קורות חיים יש להמשיך ולשמור על סינון אובייקטיבי בו מוגדרים דרישות התפקיד וקריטריונים לסינון וכן גילוי נאות במהלך הסינון.
- **יש לשלוח לפני כל מכרז מסמך** ובו תיאור התפקיד, אופי התפקיד, דרישות התפקיד ולנסות להגדיר מה הוא מחפש. על המסמך להישלח לפחות יום לפני המכרז למזכ"ל המועצה אשר תעביר לחברי המועצה שיהיו במכרז ולוועדת ביקורת. הכנה זו נדרשת לכל תפקיד אשר נערך לו מכרז (גדול כקטן). הכנה ראויה למכרז מוודאת כי המכרז מתנהל כראוי, וברמה גבוה.

שינוי מועד מכרז ועדת ביקורת

מטרת הביקורת:

בחינה והחלטה לגבי המועד המתאים לבחירת ועדת ביקורת.

ממצאים ומסקנות:

ועדת ביקורת הינה גוף בלתי תלוי המבקר את האגודה והמועצה. עד 2011 חברי ועדת ביקורת היו עובדי אגודה, כאשר הוועדה מנתה שני חברים ויושב ראש. מתוך רצון האגודה לקבל אישור מנהל תקין, הפכה ועדת ביקורת לגוף חיצוני המונה ארבעה חברי ביקורת ויושב ראש ועדה. ועדת ביקורת מתחלפת אחת לשנה בפורום מועצה, כאשר המכרז של ועדת ביקורת מתקיים בישיבה האחרונה של המועצה היוצאת, לקראת סוף השנה האזרחית. לאחר שיחה עם יו"ר ביקורת הקודם, יו"ר האגודה היוצא, אורי קידר, וחברי ביקורת שכיהנו בעבר לא נמצאה סיבה קונקרטית למועד ההחלפה של הוועדה למעט "סיבות היסטוריות". ניתן לומר כי היתרון במצב הקיים הוא בכך שהמועצה אינה בוחרת מי יבקר אותה אלא זה נקבע על ידי המועצה הקודמת.

אנו רואים שתי סיבות עיקריות להקדמת מועד בחירת ועדת ביקורת לסוף תקופת המכרזים של האגודה:

ראשית, במצב הקיים ועדת ביקורת נכנסת לתפקיד כאשר האגודה בעיצומה של שנת העבודה, כיוון שמרבית עובדי האגודה מתחלפים בחודשים מאי-יוני. הוועדה אינה מלווה, בוחנת ומבקרת את עובדי האגודה השונים מתחילת דרכם ולכן התמונה שוועדת ביקורת רואה אינה שלמה. הדבר מקבל חיזוק עם כניסת ועדת ביקורת לתפקידה בדצמבר ומיד נדרשת להתחיל עם ביקורת על ועדת הבחירות למועצה והבחירות עצמן. מכיוון שוועדת הבחירות מתחילה את תפקידה כבר בחודשי הקיץ, נוצר מצב בו ועדת ביקורת אינה מלווה תהליך מתחילתו ועד סופו והתוצר של ביקורת על הבחירות הוא בעיקר מסקנות לשנה הבאה ולא ביקורת בזמן אמת. שנית, חברי ועדת ביקורת מתחילים את תפקידם מתוך ידיעה כי העבודה היא לשנה ותידרש עבודה גם בקיץ. עם זאת, לא ניתן להתעלם מהעובדה כי ייתכנו מצבים בהם חברי ביקורת שנכנסים לתפקיד בדצמבר נמצאים במהלך שנת הלימודים האחרונה וקיימת סבירות כי בקיץ כבר לא יגורו בבאר שבע. נגזר מכך שהם יגיעו למשרדי ביקורת בצורה מרוכזת פעם-פעמיים בשבוע, כאשר בראייתנו זו אינה עבודה יעילה. עבודה יעילה יותר מתפרשת על פני מספר ימים בשבוע שכן יש לתת מענה לפניות, להגיע לישיבות, לעקוב אחר התקציב שנבנה בתקופה זו ולערוך ביקורת יזומה.

לאור האמור לעיל, מעתה המכרז של ועדת ביקורת יתקיים בישיבת המועצה בסוף תקופת המכרזים של האגודה של חודשים מאי יוני לפני סיום הסמסטר.

ביקורת על עבודת קלדנים ויצירת נוהל עבודה מסודר

בעקבות מספר ליקויים בעבודת הקלדנים בתקופה האחרונה אנו מוצאים לנכון לרענן ולחדד את נוהל העבודה של הקלדנים. ראשית, יש לציין כי עד לפני שנתיים קלדני האגודה עבדו תחת משרד ועדת ביקורת והיו בפיקוח הועדה. לפני כשנתיים הועברו הקלדנים לאחריות מדור תפעול ועל ידי כך קטנה באופן משמעותי יכולתה של ועדת ביקורת לפקח על עבודת הקלדנים ולוודא פרוטוקולים אחידים ומקצועיים. שנית, אנו רואים חשיבות מרובה ביצירתו של נוהל מסודר ואחיד לכתיבת פרוטוקולים, בכדי לאפשר לכלל הגורמים באגודה ובמועצה המסתמכים על פרוטוקולים אלו ליהנות מרמת קלדנות גבוהה.

להלן מספר עקרונות חשובים לעבודת הקלדנים:

1. ראשית, ממליצה ועדת ביקורת שכל קלדן/ית המתקבלים לעבודה יעברו לאחר קבלתם דרך משרד הוועדה בכדי לעבור **הכשרה קצרה ותיאום ציפיות**. המטרה היא ליצור אחידות בכתיבת התמלילים ולוודא כי הקלדנים מבינים את תפקידם, מהותו וחשיבותו. בהכשרה יוסברו הכללים שיינתנו במסמך זה בהמשך.
2. **מטרת ההקלדה היא לספק תמליל כמה שיותר מדויק לישיבה/פגישה/מכרז שבוצעו**. מתוך התמליל צריך להיות ברור מי אמר מה ומה בדיוק נאמר, או לכל הפחות את רוח הדברים. כלומר, אם הקלדן/ית לא מספיקים לכתוב את כל הדברים, חשוב להעלות את הטיעונים המרכזיים. במקרה זה, השאיפה היא לא לספק חצאי משפטים אלא לספק תוכן כללי של הנאמר. אולם אין זו המטרה כי כלל התמליל יהיה "רוח הדברים". **התמליל צריך להיות כמה שיותר מדויק, מפורט ונאמן למציאות**.
3. **על הפרוטוקול לעמוד בכל הכללים הסטנדרטים כפי שמופיעים בנספח למסמך זה**.
4. **הקלדן/ית חייבים לרשום את שמם בראש הפרוטוקול בכדי שיהיה ניתן לדעת למי לפנות במקרה של בעיות או חוסר הבנה**. כתיבת השם קריטית לביצוע משוב ופידבק יעיל על הקלדנים.
5. בסוף הישיבה ישלחו הקלדנים את הפרוטוקול למשרד ביקורת, שם תתבצע בחינה ובדיקה של הפרוטוקול.
6. **לצורך שיפור גורף יותר של עבודת הקלדנים יש לשקול מספר צעדים:**
 - דירוג הקלדנים על ידי הוועדה לפי טיב עבודתם לאחר סקירה של תמלילים, ישיבה ליד הקלדנים במהלך ישיבות ומעקב אחר איחורים. דירוג זה יאפשר ליצור מערך מסודר של קלדנים ובאופן זה "לצ'פר" את אלו שעובדים בצורה הטובה ביותר. הקלדנים שיהיו בראש הרשימה יוכלו להיות הראשונים לבחור את המכרזים הנוחים להם, יוכלו לעבוד במספר רב יותר של מכרזים ועל ידי כך להשתכר יותר.
 - בהמשך לנושא האיחורים, הוועדה ממליצה לבחון דרך להקטין את מספר האיחורים והיעדרויות מישיבות. ישיבות רבות מתעכבות באופן משמעותי בעקבות איחורים של קלדנים. ראוי לשקול לבצע מעקב אחר קלדנים שמאחרים באופן קבוע ולמצוא עבורם מחליפים. המועצה והאגודה לא יכולות לפעול על פי לוח הזמנים של קלדני האגודה.

- יש לשקול מהי הדרך הטובה ביותר לגיוסם של קלדנים לאגודה, מכיוון שקיום התפקיד לא מושך מספיק מועמדים לתפקיד והאגודה נאלצת להתפשר על הקלדנים. דרכים אפשריות הן- העלאת שכר הקלדנים, פרסום נרחב יותר של התפקיד ויתרונותיו, שיפור תנאי העבודה וכולי.

ביקורת על משרד שיווק

מטרת הביקורת

מטרת הביקורת הינה לבחון את אופן פעולתו של משרד שיווק באגודה, הדינמיקה בתוך המשרד, מדיניות חתימה על חוזים וצירוף לקוחות חדשים.

שיטת הביקורת

הביקורת נעשתה בעיקר על ידי ראיונות עם מנהלת השיווק ועם אחד מיועצי הפרסום. חשוב לציין כי היה רצון מצד משרד ביקורת לבחון יותר לעומק את התנהלותו של משרד שיווק במטרה להפיק ביקורת ראויה, אולם לא היה שיתוף פעולה רחב מצד יועצי הפרסום וכלל משרד שיווק. חוסר שיתוף פעולה זה פגם ביכולתנו ליצור ביקורת איכותית וכוללת.

ממצאי הביקורת:

- א. **יכולת המכירה** - בעת מכירה של אפיקי הפרסום שהאגודה מציעה, ליועץ הפרסום יש את היכולת להגיע להנחה של עד 10 אחוז ממחיר המחירון. אנו סבורים כי הנחה זו מגבילה בסופו של דבר את הסוכנים, זאת משום שלעיתים היא ניתנת בצורה מיידית ושקופה מידי לבעלי העסקים ולאחריה לא נותרים כלים אחרים בידי יועצי השיווק ואין ביכולתם להציע מגוון מספיק של חבילות מגוונות של מספר אפיקי פרסום שונים כך שיעניקו תמריץ לבעל העסק להגדיל את היקף המכירה.
- ב. **מיפוי עסקי העיר** - המשרד כעת איננו עובד בשיטתיות למיפוי העסקים הרלוונטיים בעיר. ההתנהלות הינה בשיטה בה אין מעקב מסודר אחר עסקים חדשים הנפתחים בבאר שבע, אלא בשיטה של "מפה לאוזן". אם במקרה אחד הסוכנים שמע על עסק שנפתח הוא יידע לפנות אליו, אך מעבר לכך אין בדיקה רציפה.
- ג. **תחרות בין סוכנים** - כיום לא קיימת כל תחרות בין הסוכנים, אנו מאמינים שניתן לפתח תחרות בריאה בין הסוכנים תוך שמירה על היחסים הבין אישיים כך שהכנסות המשרד יגדלו.

המלצות:

- **יש לדעתנו לקדם את המעט הקיים ולהמשיך לבנות חבילות מכירה המורכבות ממספר אפיקי פרסום** (למשל מודעה בצ'ופצ'יק, פרסום בנגטיב, רולאפ בבית הסטודנט וכולי). חבילות פרסום מאפשרות לסוכן למשוך את הלקוח במספר דרכים ולעודד אותו להגדיל את החוזה עליו חותם. כתוצאה מכך אנו סבורים כי קיים סיכוי טוב להגדלת המכירות והגדלת הרווחים ממשרד שיווק.
- **על פי הבנתנו, על המשרד למצוא דרך למפות את כל העסקים הקיימים ולמצוא את הדרך הנכונה לעקוב אחר פתיחתם של עסקים חדשים בבאר שבע.** כך תהיה למשרד האפשרות לפנות ללקוחות פוטנציאליים חדשים ולא לחכות לפניה מצד הלקוח, דבר אשר יקנה לה כוח רב יותר ומגוון בעלי עסקים להשיג.
- יש לחשוב כיצד ליצור תחרות בריאה בין הסוכנים, אשר תתרום לניסיון אקטיבי ליצור מכירות במהלך כל השנה.** כיום המניע היחידי להגדלת מכירות הינו העמלות המתקבלות

על מכירות. על אף שדרך זו טובה, לתחרות בין סוכני מכירות (שיכולה להתבטא למשל במתן בונוס חודשי ליועץ המצטיין) יש פוטנציאל להגדיל מכירות אלו עוד יותר.

- **אנו ממליצים לועדת תפעול לעקוב אחר יישום ההמלצות ולוודא כי משרד שיווק פועל ומתפקד באופן תקין, אשר משרת את מטרות האגודה וצרכיה.**

נספחים

נספח 1 – תגובת רמ"ד אקדמיה היוצא איתי רוגטקה לביקורת על תנאי ההעסקה

אנו מוצאים לנכון להביא חלק מן מכתב התגובה של איתי רוגטקה רמ"ד אקדמיה היוצא מתאריך 30/5/2012 המתייחס לביקורת שנערכה על תנאי ההעסקה באגודה. זאת משום שאנו רואים הערות אלו כחשובות ובונות שחשוב שמנהלים עתידיים באגודה יוכלו ללמוד מהן:

שמחתי לקרוא כי במדורי לא נמצאו חריגות משמעותיות. את זאת אני זוקף לזכות העובדה שעם כניסת העובדים לתפקיד הוגדרו להם כללים ברורים לדיווח שעות העבודה, אותם הייתי ממליץ ליישם בכל מדור באגודה:

1. מיפוי מדוקדק של מאפייני עבודת הרכזים, ומתן ביטוי לכך בעת תכנון המשימות בתכנית העבודה. מתוך מיפוי זה נגזרו גם מספר שעות הקבלה אותן מחויב לקיים כל רכו, ומס' השעות השבועיות בהן הוא נדרש לעבוד על פרויקטים שאינם קשורים לשעות הקבלה. כמו כן הוגדרו היקף השעות המותרות לעבודה מהבית (25% לכל היותר במדור שלנו, עבור כלל בע"ת). כל התהליך הני"ל נעשה בשיתוף עובדי המדור ביום גיבוש מדורי בעת כתיבת תכנית העבודה השנתית באוגוסט 2011.
2. תקצוב "בנק שעות עבודה נוספת" בתכנית העבודה ובתיק התקציב השנתיים של המדור, כך שהייתה לי האפשרות לאשר בנקל כל חריגת שכר, בהתאם למשימות שהקצתי לעובדים. סה"כ הוקצו 4,000 ש"ח עבור כל סמסטר, שהם כ-130 שעות עבודה נוספות.
3. מעקב ובקרה שוטפים אחר מס' שעות העבודה של העובדים לאורך החודש, ופיקוח אחר עובדים שחרגו מן ההנחיות הקבועות: איסור עבודה מעל ל-8 שעות ללא הנחיה מפורשת שלי (שכמעט ומעולם לא ניתנה), איסור עבודה מעבר לשעות התקן ללא אישור מראש שלי (שניתן בהחלט במקרה הצורך), איסור עבודה בשבתות וחגים, הקפדה על יחס עבודה של 75% מן המשרד ו-25% מן הבית והקפדה על העברת כרטיס. עובדים שלא הקפידו על נהלים אלו קיבלו ממני מכתבי נזיפה בסוף החודש, עת הגישו דוחות חודשיים.

נספח 2- דוגמא לפורמט דרכו ניתן לנהל מכרז

ראשית, על מנהל המרכז לתאר עבור יושבי המרכז מהו התפקיד ומה הן הדרישות מהמועמדים.

תיאור התפקיד

אופי העבודה (עבודה משרדית, עבודה צוות, ניהול, תפעול צוות עובדים)

מה עושים בפועל, כמה זמן נדרש להשקיע, זמינות נדרשת, מעמד (עובד אגודה, מתנדב, עובד זמני וכו')

דרישות התפקיד

שנית, ניתן ליצור מאגר של שאלות רלוונטיות למכרז

1. ספר לנו על עצמך- מה אתה/לומד? איזו שנה?

2. קו"ח- מה עשית שקשור לתחום התפקיד?

3. הצגת תכנית עבודה

4. רקע -

- a. מה הקשר שלך לתפקיד?
- b. יש לך רקע בפעילות מסוג זה?
- c. מה הפעילות הנוכחית שלך בתחום, האם תחבר אותה לפעילות שלך באגודה?
- d. האם יזמת ו/או קידמות פרויקטים בתחום בעבר?
- e. האם יש לך ניסיון בעבודת צוות?
- f. למה אתה רוצה לעבוד באגודה?
- g. נא להוסיף/לשנות שאלות בהתאם לתפקיד המכרז
- 5.** מדוע הגשת מועמדות לתפקיד?
- 6.** מה מתוך הניסיון והרקע האישיים שלך יכול לתרום לביצוע התפקיד בצורה המיטבית? ומהם הכישורים הרלוונטיים לתפקיד?
- a. מה עשית מרגע הגשת המועמדות?
- 7. זמינות-**
- a. מהן המחויבויות הנוספות שיש לך?
- b. אנחנו נכנסים עוד חודשיים לתקופת מבחנים- איך תבצע את חלוקת הזמן שלך?
- c. שעות העבודה באגודה הן מאוד לא סדירות, הם מאוד גמישות, צריך להתאים אותן לשעות של הרבה אנשים אחרים. איך תסדר/י עם זה?
- 8. מקצועיות-**
- a. יש אירוע מרכזי בעוד כחודשיים. כיצד אתה מתכנן את עבודתך עד לזמן האירוע?
- b. אירועי האגודה של המדורים השונים מתקיימים לאורך השנה. אילו רעיונות חדשניים לשילוב ההתיישבות באירועים אלו יש לך?
- c. אילו רעיונות יש לך לשיפור תדמית המגורים בבאר שבע לסטודנטים לאחר גמר הלימודים?
- 9. מערכתיות-**
- a. התקבלה החלטתה מדורית שהתנגדת לה נחרצות. איך תגיב/י? ואם יתברר בדיעבד שצדקת?
- b. יעדים: מועצת הסטודנטים הגדירה יעדים לעבודת האגודה. איך נכון להתייחס אליהם? כיצד הם יבואו לידי ביטוי בעבודתך?
- 10. אמינות ושקיפות-**
- a. במידה שבסוף המכרז ניצור קשר עם הבוס הקודם שלך- אילו תכונות הוא ידגיש לגביך?
- b. ספר/י על עימות במקום עבודה קודם.
- c. הוגדרה משימה: תיאור סיטואציה שיכולה להיות בתפקיד/קרתה לכם בתפקיד בו תרצו לבחון את שיקול הדעת של המועמד.
- 11.** איזו שאלה היית רוצה שנשאל אותך ולא שאלנו? / יש לך משהו להוסיף?

נספח 3 - פורמט הכתיבה לפרוטוקולים

מתוך רצון לשמור על הסדר הטוב, יכולת לתת פידבקים ושיפור מערך ארכיון הפרוטוקולים להלן הצעה לפורמט כתיבה של פרוטוקולים של ישיבות, מכרזי כוח אדם ומכרזי ספקים:

- על הקלדן/ית חובה לרשום את שמו בכותרת לצורך מעקב ומתן פידבקים.
- גופן david, גודל 12
- רווח של 1.5 בין השורות
- יש לרשום תאריך בראש הדף.
- יישור לשני הצדדים
- הכותרת תמורכז, תובלט (**bold**) ויועבר תחתה קו (underline) כך שתהיה ברורה ומודגשת.
- אם יש תתי כותרות הן יובלטו גם כן.
- יש לציין בדיוק את שם הדובר ולאחריו להוסיף נקודתיים (למשל מור:).